

# Sveriges Ingenjörers chefer

Arbetsituationen, förutsättningarna och framtiden



Sveriges  
Ingenjörer

# Innehåll

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
Sammanfattning	4
Resultat	5
Tiden räcker inte till	5
Mer arbete på kvällar och helger	7
Otillräcklig satsning på utbildning och utveckling	10
Nya förutsättningar i chefsrollen	12
Diskussion slutsatser och åtgärder	13
Fakta om enkäten och de svarande	15
Referenser	16
Bilaga: Hur förlägger cheferna sin tid på olika arbetsuppgifter	17

# Inledning

## Fakta om rapporten

Rapporten baseras på över 3 500 chefsmedlemmars svar på en enkät genomförd under 2020.

Enkätens syfte var att få en bild över chefsmedlemmarnas faktiska arbetssituation, samtidigt som informationen också har utgjort en input till en revidering av förbundets chefs- och ledarskapsprogram.

Chefernas betydelse för en verksamhet går inte att överskatta. Men vilka förutsättningarna för att göra ett bra jobb har de ingenjörer som är chefer?

En stor del av Sveriges Ingenjörers medlemmar arbetar någon gång under sin karriär som ledare och chefer. Det kan vara allt ifrån gruppchef till vd. Sannolikt är antalet chefer bland våra medlemmar mycket högre än de 15 procent som har registrerat sig som chef.

Sveriges Ingenjörers chefsmedlemmar är verksamma i samtliga branscher, offentlig som privat sektor i hela Sverige, där deras arbete starkt bidrar till företags och organisationers lönsamhet och måluppfyllelse. Inte sällan är de chefer över andra ingenjörer. Liksom alla chefer bidrar de till sina medarbetares utveckling och har ansvar för arbetets organisation och för arbetsmiljön.

Att stötta chefsmedlemmen och dennes villkor och förutsättningar för att vara en bra ledare, är en viktig uppgift för förbundet.

Tyvärr visar enkäten på stora brister vad gäller arbetsbelastning, balans i livet och möjligheter till utveckling. I förlängningen drabbar chefernas villkor såväl individ som verksamhet och samhälle.

Genom att sätta ljuset på hur chefsmedlemmarna upplever sin situation önskar vi visa hur förbundet kan bistå dem men också få arbetsgivararna att agera.

Elisabeth Arbin, tf chef, Politikutveckling & Opinion



Författare: Annika  
Jederström, utredare

# Sammanfattning

I den enkätundersökning som genomförts svarar 68% av cheferna att de inte klarar sitt chefsjobb inom ordinarie arbetstid. Snittarbetstiden ligger på >50 timmar i veckan.

55% av cheferna har svarat att det går att förena privatliv och chefskap. Samtidigt svarar många att de arbetar helger och kvällar för att kunna utföra sitt arbete. En högre andel av de yngre cheferna mellan 30–35 år har svarat att de inte går att få ihop livspusslet och att arbetsbelastningen är för hög.

16% av cheferna svarar att de helt saknar utbildning och kompetensutveckling på sin arbetsplats. Och kompetensutveckling och utbildning fungerar inte på 2/3 av de svarandes arbetsplatser

Över 25 procent av cheferna uppger att de bekostar egen kompetensutveckling som de utför på sin fritid.

## Sveriges Ingenjörer kräver att

- **Förbundets chefsmedlemmar får en rimligare arbetsbelastning.** Även ett chefsjobb bör gå att sköta på normal arbetstid. Att så många av de unga cheferna svarar att de har svårt att få ihop jobb och privatliv är ett särskilt varningstecken.

- **Arbetsgivarna måste ta ett bättre ansvar för chefernas utbildning och kompetensutveckling.** Det är inte rimligt att de som ska leda medarbetarna i våra högteknologiska företag själva ska behöva stå för både tid och kostnad för kompetensutbildning.

# Resultat

## Tiden räcker inte till

Chefsrollens komplexitet och ansvar har ökat avsevärt de senaste åren. Det mest påtagliga är ett ökat administrativt tryck. Den administration som tidigare hanterats av sekreterare och assistenter hamnar idag hos chefen. Dessutom har chefen också fått tagit över ansvaret för många delar som tidigare låg hos personalfunktionen. Förändringen mot allt mer komplexa organisationer påverkar också chefsrollen<sup>1</sup>. Den klassiska linjeorganisationen har kompletterats med matriser, nätverk, processorganisationer, projektorganisationer etc. De nya organisationsformerna driver i sin tur fram mer möten. Fler möten drabbar alla naturligtvis, men för cheferna innebär det också att de måste sätta sig in, följa upp och fatta beslut för sitt eget och sina medarbetares arbeten i fler forum<sup>2</sup>.

68% av cheferna har svarat att de inte klarar sitt chefsjobb inom ordinarie arbetstid. Hälften har svarat att det går delvis. 18% säger att det inte går alls. För sex år sedan gjorde Sveriges Ingenjörer en liknande undersökning, Chefsbarometern<sup>3</sup>. Då svarade 34 % av cheferna att en hög arbetsbörda skapade både stress och oro.

Frågan om man klarar sin chefsroll inom ordinarie arbetstid har samlat flest kommentarer av de frågor som handlar om förutsättningarna i chefskapet. Väldigt många vittnar om att de ligger långt över en snittarbetstid på 50 timmar per vecka.



Jag tror min normala arbetsvecka ligger på cirka 60-65 timmar



Byter arbetsgivare pga omöjlighet att utföra chefsuppdraget

Det är ingen skillnad i svaren mellan män och kvinnor. Åldersmässigt är det lika tufft oavsett om man är mellan 35, 40, 50 eller 60 år. Bland de allra yngsta cheferna 30–35 åringarna anser ännu fler, 21% att det inte fungerar alls.

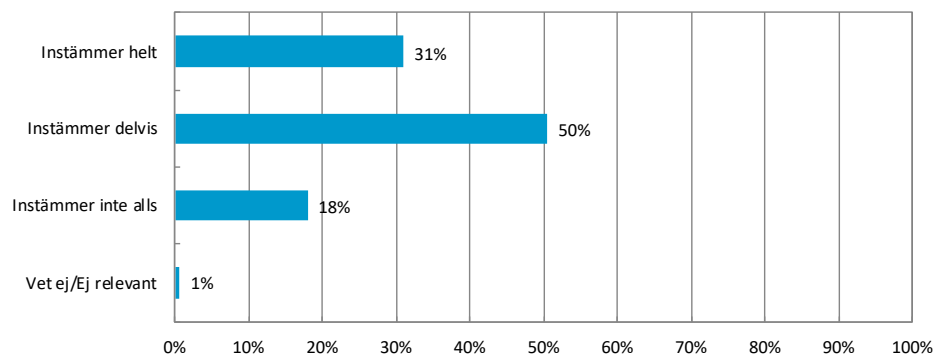
<sup>1</sup> **Bortom tankefällan - så utvecklar du framtidens organisation chefer och medarbetare:** Magnus Dahlsvall Kjell Lindström

<sup>2</sup> Läs mer om faktorer som gjort chefsrollen mer komplex i **Sveriges Ingenjörers chefs & Ledarskapsprogram** fastställt av FUM 2020

<sup>3</sup> **Chefsbarometern 2014**, en intervjuundersökning av 550 chefer medlemmar i Sveriges Ingenjörer genomförd av konsultföretaget Novus

Tabell 1: Arbetsbördan

### Det finns rimliga förväntningar på min arbetsinsats så att jag klarar den inom ordinarie arbetstid



**35% av cheferna har svarat att de har tydliga förväntningar och mandat.** Majoriteten av chefernas kommentarer till frågeställningen rör obalansen mellan dem, där flera säger att de har ett mandat, men att förväntningarna är otydliga:

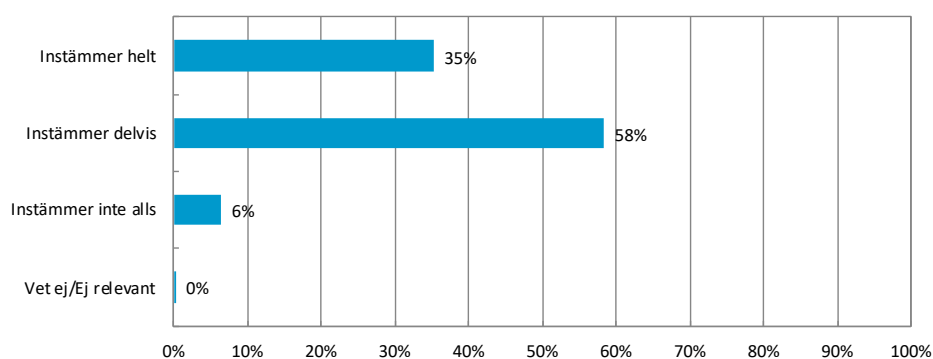


Förväntningarna är rätt oklara men jag har ett bra mandat från min egen chef att agera.

I Chefsbarometern 2014 ansåg 32 % av cheferna att det var ett problem med oklara förväntningar.

Tabell 2: Förväntningar och mandat

### Jag har tydliga förväntningar och mandat i min chefsroll



I chefsbarometern 2014 ställdes frågan om stöd och uppbackning och 40% ansåg att de hade bra stöd, tillräckligt för att klara sin chefsroll.

**43% av cheferna anser idag att de har stöd och uppbackning framför allt från sin närmaste chef.** Här ser vi också en liten skillnad åldersmässigt, att ju äldre chef, desto fler procentuellt som instämmer i

att de får bra stöd. En viss könsskillnad finns också, då kvinnor i högre utsträckning än männen har svarat att de har bra stöd, 45% respektive 42%.

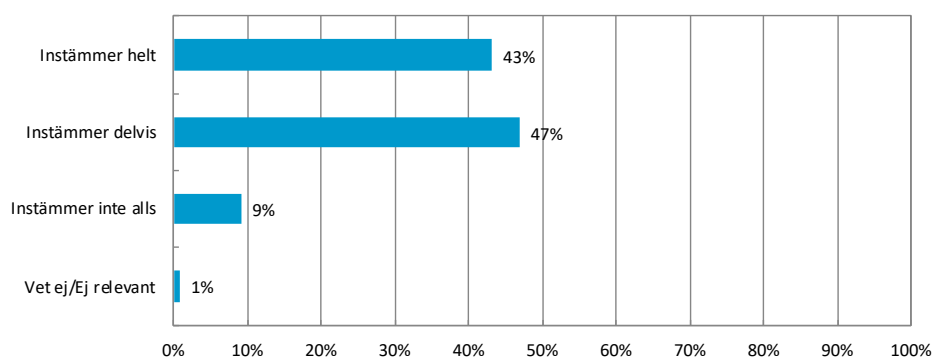
I chefernas kommentarer om stöd och uppbackning, tar flera upp ett missnöje med HR-funktionen samt att stödet från närmaste chefen är bättre än stödet från ledningen.



Bra stöd från egen chef mindre bra stöd från HR.

Tabell 3: Stöd och uppbackning

### Jag får bra stöd och uppbackning från min egen chef och ledningen



Undersökningarna är inte helt jämförbara. Undersökningen från 2014 är en intervjuundersökning av 350 chefer. Vår undersökning från 2020 är en enkät besvarad av 3 500 chefer. Frågeställningarna skiljer sig också på vissa punkter. Men, man kan ändå konstatera vissa förändringar, se vidare i avsnittet diskussion och slutsatser.

#### Mer arbete på kvällar och helger

Vi är mitt i en förändring mot ett arbetsliv där både gränserna för tid och rum ändras. Arbete kan alltmer utföras **var** som helst och **när** som helst. Inom forskningen beskrivs fenomenet "*Gränslöst arbete*"<sup>4</sup>. Forskarna i Arbetsmiljöverkets rapport beskriver att vi som människor hanterar denna förändring olika och utvecklar två huvudstrategier antingen *integrering* eller *distansering*. Där distansering står för att vi sätter upp tydliga gränser tidsmässigt för arbete och fritid. Medan de som integrerar låter arbete och fritid flyta in i varandra. Idag är det fler som tillämpar distansering än integrering, förhållandet är ca 20-80 enligt forskarna. Dock tillämpar chefer oftare integrering enligt Mellner (4).

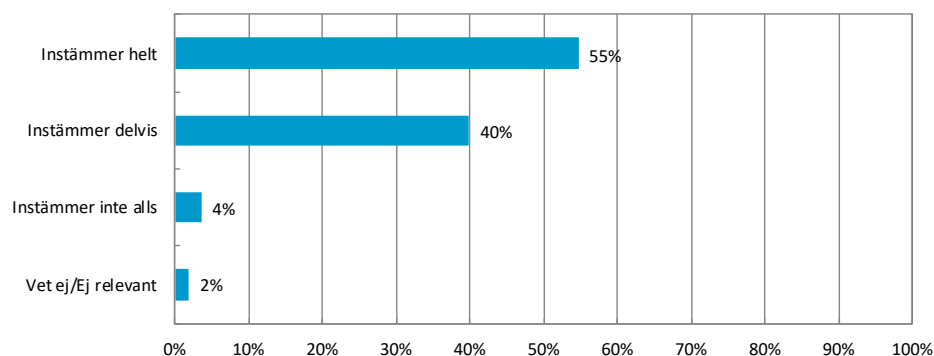
<sup>4</sup> *Gränslöst arbete, Rapport 2018:1* Arbetsmiljöverket. En forskarantologi, Gunnar Aronsson mfl. G Aronsson är professor i organisations- och arbetspsykologi Stockholms universitet

Det ser ut som det skett en positiv utveckling de sista åren om man jämför med tidigare undersökningar och forskning utifrån chefernas svar om det går att förena privatliv och chefskap. 55% av cheferna har svarat att det går att förena privatliv och chefskap. 4% svarar att det inte går alls. Jämfört med Chefsbarometern från 2014 då 20% svarade att det inte gick är det en förbättring.

I 2020 års undersökning är det ingen skillnad i svaren mellan män och kvinnor. Däremot är det färre bland 30–34 åringarna (47%) som svarat ”instämmer helt” jämfört med de andra åldersgrupperna. Svaren visar en tendens till att ju högre ålder och längre erfarenhet som chef på den svarande, desto högre procentuellt svar ”instämmer helt”, (60 år =59%).

**Tabell 4: Förena privatliv och chefsuppdraget**

### Det går att förena mitt chefsuppdrag med åtaganden i mitt privatliv ex. föräldraskap



Många av cheferna poängterar fördelen med mer ”flytande arbetstider” och att de kan arbeta hemifrån. I deras kommentarer kan man också se att de lägger ett stort ansvar på sig själva för att få ihop livspusslet:



Det går att förena arbetet med föräldraskap förutsatt att man arbetar viss tid hemifrån.



Förväntningar och balans med privat liv är till stor del upp till mig själv att hantera.



Christin Mellner<sup>5</sup> har forskat om chefernas arbetssituation. Hon menar att oavsett om man tillämpar ett integrerat eller distanserat förhållnings-sätt i sitt arbete, så behöver alla idag tekniker för att förhålla sig till det gränslösa arbetslivet. Vi måste lära oss gränssättning och att upprätta en gränskontroll för att kunna släppa tankar på arbetet under fritiden.

Mellner skriver att man som chef också har ett ansvar för sina med-arbetares förmåga att skapa balans mellan arbete och fritid. "Chefen behöver därför aktivt skapa en kultur som stödjer tydliga gränsöverens-kommelser och skapa villkor som möjliggör detta för medarbetarna". Som ett första steg måste cheferna själva bli medvetna om sina egna strategier. I sin forskning har Christine Mellner sett att de som är "inte-grerare" också tidsmässigt arbetar mer totalt sett och att chefer är en grupp som i högre grad tillämpar integrering.

<sup>5</sup> Läs mer i artikel **Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete:** Christin Mellner, artikeln ingår i rapport 2018:1 Arbetsmiljöverket eller lyssna på seminarium anordnat av AFA-Försäkring "**Hälsofrämjande ledarskap i ett föränderligt arbetsliv**", av Christin Mellner som är filosofie doktor vid Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.

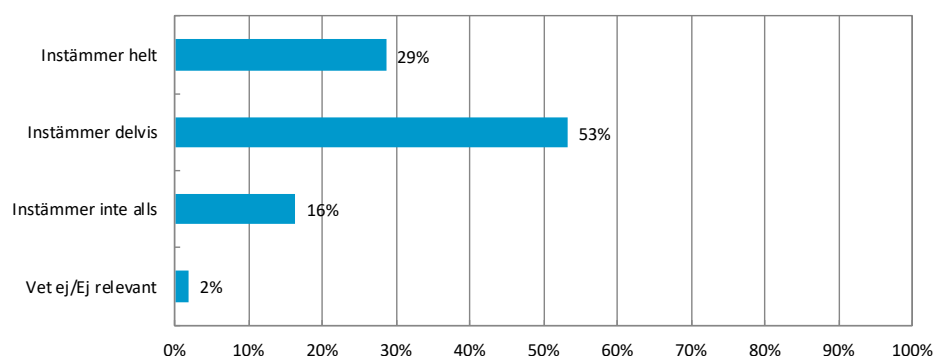
### Otillräcklig satsning på utbildning och kompetensutveckling

I avsnittet om ohållbara förutsättningar beskrivs hur komplexiteten och ansvaret har ökat i chefsrollen. Den tekniska utvecklingen och digitaliseringen har i sig inneburit stora förändringar i arbetslivet. Den har också förändrat förväntningarna på cheferna och ställer helt nya krav på att de ska ta till sig och tillämpa en ny typ av kunskap. Både chefer och medarbetare behöver fylla på med ny kunskap för att kunna göra ett bra jobb. I undersökningen ser vi att inte heller här får chefer alltid den stöttning de behöver.

Nästan en femtedel har svarat att de inte alls har möjlighet till kompetensutveckling i sin roll som chef. Bara en knapp tredjedel av arbetsplatserna erbjuder cheferna den kompetensutveckling som de anser att de behöver. Trenden är, ju äldre desto högre procentandel som instämmer helt med att de får den kompetensutveckling de behöver. Drygt hälften har svarat delvis. Det finns också en viss könsskillnad, en större andel, (18%) män mellan 30–40 år har svarat att de inte alls får möjlighet till kompetensutveckling.

Tabell 5: Möjligheten till kompetensutveckling

#### Jag får möjlighet till kompetensutveckling vad gäller chefs- och ledarskapsfrågor



Vad är orsaken till att 2/3 av cheferna inte får den kompetensutveckling de behöver? Många chefer har svarat att tiden inte finns. Därutöver kan man läsa i chefernas kommentarer att det finns stora brister i vissa organisationer:



Vi har inget chefsprogram på min arbetsplats. Vi får vissa kurser inhouse och de är av administrativ typ. Ledarskapsutvecklande kurser går jag gå på arbetstid och arbetsgivaren betalar - men jag har inte tid.



Min nuvarande arbetsgivare har ingen intern utveckling i något hänseende.

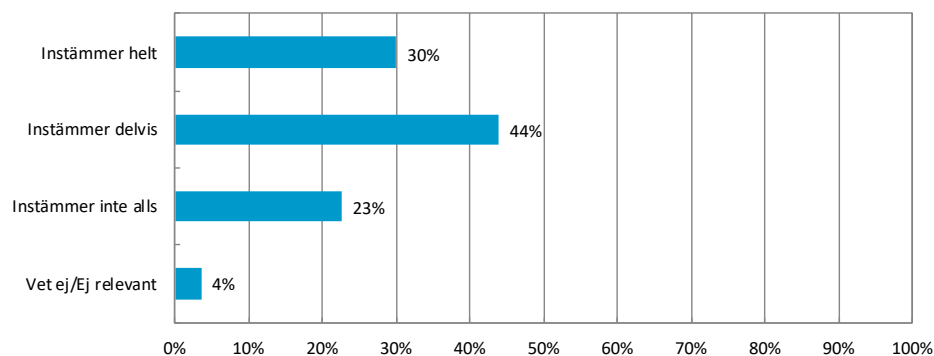
Nästan 30% av cheferna har själva bekostat utbildningar och genomfört dem utanför arbetstid. Det finns ingen direkt skillnad i ålder eller kön. Däremot har procentuellt fler kvinnor tagit initiativ till utbildningar på arbetstid som också arbetsgivaren bekostat. En tredjedel av cheferna har skrivit i sina kommentarer att de också utvecklat sig i sin chefsroll genom att läsa ledarskapslitteratur, artiklar och följt bloggar och podcasts.

Kurser och utbildningar är inte den enda vägen till utveckling. Möjligheten att bolla problem, fråga någon om råd, är en del i både den personliga utvecklingen och i beslutsfattande. I princip alla cheferna, 96%, har svarat att de utvecklas i sin chefsroll genom kontakter med kollegor. Det finns skillnader i ålder och kön när det gäller intensiteten. Fler kvinnor än män har svarat att de till stor del har informella utbyten. Flest utbyten har man i åldersintervallet 35–45 år, det gäller både män och kvinnor.

Vår utgångspunkt är att om en organisation/företag har en tydlig policy så är sannolikheten större att cheferna får bättre möjligheter till kompetensutveckling i sin chefsroll. En tydlig chef- och ledarskapspolicy finns endast på 30% av de tillfrågades organisationer.

**Tabell 6: Förekomsten av chefs och ledarskapspolicy**

### Mitt företag/organisation har en tydlig chefs- och ledarskapspolicy



### Nya förutsättningar och nya krav i chefsrollen

Den fråga som engagerat cheferna mest i enkäten är ”Hur tror du att chefsrollen i stort kommer att förändras inom den närmaste femårsperioden”?

2 500 chefer har svarat med egna kommentarer på frågan. Cheferna beskriver förändringar som är på väg eller som de är mitt inne i. Förändringar som i sin tur leder till att de måste ta till sig ny kunskap och anlägga nya förhållningssätt. Behoven av kompetensutveckling är alltså stora inte minst i förhållande till den pågående förändringen av arbetslivet och näringslivet.

Sammanfattningsvis pekas följande trender ut av cheferna:

- Mindre arbete utförs på arbetsplatsen främst i kontorsmiljö, ökat hem-/distansarbete. En konsekvens är att det blir tuffare för chefen att ha koll på en god arbetsmiljö, och se hur folk mår. Cheferna ser att de behöver **mer kunskap i arbetsmiljöfrågor**.
- Medarbetare kommer få friare arbetstider. Chefen måste följa upp medarbetarna mer. Det innebär fler enskilda samtal med medarbetare vilket tar ökad tid i anspråk.
- Flera arbetar i team och projektorienterat och organisationsformerna blir mer flexibla. Det kräver en **mer coachande roll** av chefen
- Nya generationer kommer med nya värderingar och krav. De yngre kräver mer utrymme för det egna jaget och personlig utveckling. Samtidigt finns krav på att vi ska arbeta längre och fler generationer måste komma överens på en arbetsplats. Det kräver en **inkännande, empatisk chef**.



Jag tror att den klassiska linjehefsrollen kommer fortsätta gå mot att agera mer inom det agila ramverket. Dvs fokus på individer och utveckling istället för ansvar för deras leveranser, detta kommer team och individer ta ansvar för själva.

# Diskussion, slutsatser och åtgärder

Sveriges Ingenjörer har slagit fast i chefs- & ledarskapsprogrammet att:

- Tid att leda är ett villkor för att lyckas i chefs- och ledarrollen
- Chefsuppdraget ska bygga på ett realistiskt åtagande både vad gäller arbetstid och antal medarbetare. Det ska gå att klara ett chefsuppdrag med rimlig arbetsbörda och ha tid för återhämtning. Det ska även vara en självklarhet för en arbetsgivare att det ska gå att förena familjeliv med en chefskarriär. En förutsättning är att arbetsgivaren erbjuder flexibla lösningar i tid och rum.
- Arbetsgivare måste ta ett större ansvar för sin egen chefsförsörjning. Fler arbetsgivare måste ta fram ett chefsprogram. Ett program som innehåller både utbildning och kompetensutveckling av organisationens chefer där det ges förutsättningar både för medarbetare att växa in i chefsrollen och för befintliga chefer att kontinuerligt vidareutveckla sitt ledarskap.

Svaren i enkäten visar att arbetsbelastningen på cheferna är (för) stor och ökar. Hela enkäten genomsyras av kommentarer som på olika sätt belyser svårigheter med att hinna med chefsrollen. De flesta chefer tar själva på sig ansvaret för att reda ut situationen.

Kraven och komplexiteten i chefsrollen har ökat. Resultaten visar också att stödet från närmaste chef har blivit något bättre jämfört med Chefsbarometern 2014, men det är ändå marginella förändringar.

Det finns tydliga tendenser till att arbetsliv och familjeliv alltmer flyter ihop för cheferna. Alltför många har i sina kommentarer beskrivit att de utför en stor del av sitt arbete på helger och kvällar. Risken är stor att detta inte håller i längden om det är kombinerat med en hög arbetsbelastning och möjligheterna till vila och återhämtning är små.

Förbundet önskar särskilt uppmärksamma de yngre cheferna mellan 30–35 år där en högre andel har svarat att de inte går att få ihop livspusslet och att arbetsbelastningen är för hög. Vad blir de mer långsiktiga konsekvenserna av detta? Hur kommer det påverka valet av att ta och behålla en chefsroll? Vilka blir effekterna på de unga chefernas hälsa?

Det är ytterst arbetsgivarens ansvar att chefen har faktiska möjligheter till återhämtning, att både arbetsinsatser och arbetstider är rimliga för att chefskapet också ska bli hållbart i längden.

Det är också arbetsgivarens ansvar att se till att chefer får den kompetensutveckling de behöver för att kunna bidra på förväntat sätt till sina organisationer.

Slutligen trots en viss uppgivenhet med situationen och arbetsbelastningen betonar en majoritet av cheferna i sina kommentarer hur viktigt det är att det framtida ledarskapet måste vara humant. Att se och utveckla människor är det viktigaste.

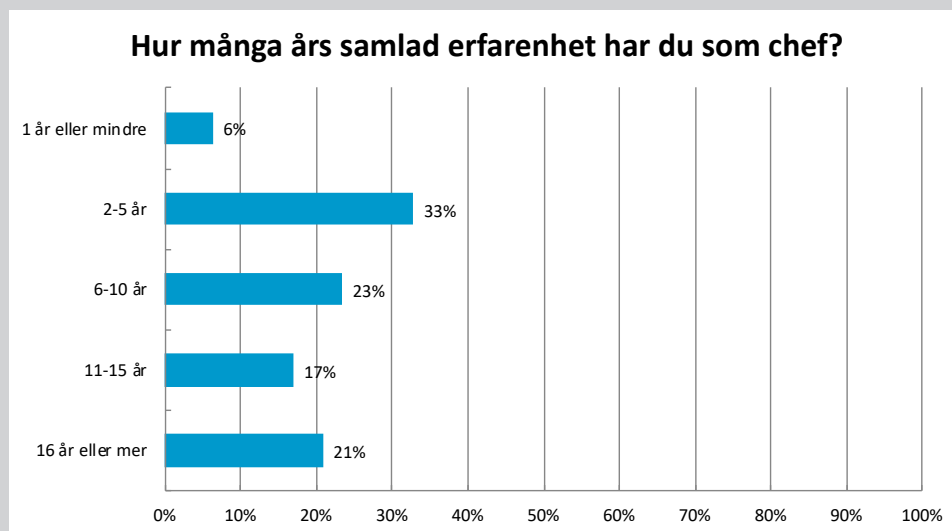


En förhoppning är att mindre värdeskapande arbetsuppgifter kan automatiseras genom digitalisering och att vi kan fokusera på de områden där vi tillför mest — allt som har med mänsklig interaktion att göra.

### Fakta om enkäten och de svarande:

Över 3 500 chefsmedlemmar i Sveriges Ingenjörer besvarade under augusti och september 2020 enkäten. Både stora och små företag finns representerade samt myndigheter och kommunal verksamhet. Enkäten besvarades mitt under Coronapandemin då ca 75% av förbundets medlemmar arbetade hemma. I svaren bad vi cheferna dock att svara utifrån ett normalläge.

21% av de svarande har varit chef över 16 år, 39% under fem år. 23% har varit chef mellan 6–10 år.



### Antalet medarbetare som de svarande har direkt chefsansvar varierar:

Chefsansvar - antal medarbetare	Antal	Procent
<u>1-3 medarbetare</u>	385	10%
<u>4-10 medarbetare</u>	1500	40%
<u>11-20 medarbetare</u>	1068	29%
<u>21-50 medarbetare</u>	381	10%
<u>Fler än 50 medarbetare</u>	223	6%
<u>Har inget personalansvar</u>	169	5%
<b>Totalt</b>	<b>3726</b>	<b>100%</b>

För att kunna göra en djupare analys av chefernas arbetssituation har vi uppmanat cheferna till att göra frivilliga kommentarer. Majoriteten av frågorna i enkäten har fasta svarsalternativ, men cheferna har haft möjligheten att göra kommentarer till i princip alla frågor.

Svarsfrekvensen är 24%. Vid en bortfallsanalys finns inget som tyder på att resultat har snedvridits då de inkomna svaren väl stämmer överens med totalpopulationen hos förbundets chefer.

Vi har redovisat ett urval av svaren från enkäten. För mer information om enkätens resultat kontakta [annika.jederstrom@sverigesingenjorer.se](mailto:annika.jederstrom@sverigesingenjorer.se)

**Referenser:**

Bortom tankefällan – så utvecklar du framtidens organisation chefer och medarbetare: Magnus Dahlsvall, Kjell Lindström, Adlibris 2015

Chefsbarometern 2014, en intervjuundersökning av 550 chefer medlem-mar i Sveriges Ingenjörer genomförd av konsultföretaget Novus <http://mb.cision.com/Public/418/9531141/837473b06c50d476.pdf>

Gränslöst arbete, Rapport 2018:1 Arbetsmiljöverket. En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv: Red. Professor Gunnar Aronsson

Hälsofrämjande ledarskap i ett föränderligt arbetsliv: Christin Mellner seminarium anordnat av AFA Försäkrings FoU-avdelning 2019, resultat från forskningsprojekt

Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete: Christin Mellner, artikel ingår i rapport 2018:1 Arbetsmiljöverket

Sveriges Ingenjörers chefs & Ledarskapsprogram fastställt av Ingenjörfullmäktige, 2020



## Bilaga 1:

# Hur förlägger cheferna sin tid på olika arbetsuppgifter?

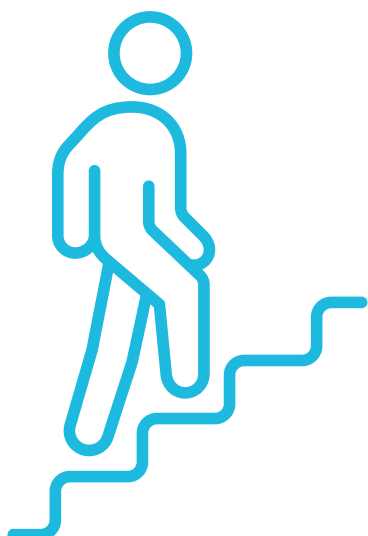
Cheferna fick ange hur de procentuellt lägger sin tid på olika uppgifter. Även om uppgifterna flyter in i varandra och det kan vara svårt att renodla tex strategiskt arbete så har cheferna ändå uppskattat sin tid på ett övergripande sätt:

Uppskattad tid i genomsnitt

Arbetsuppgift	Procent
Administration	18
Kontakter med medarbetare	22
Kontakter med andra internt	20
Externa kontakter	9
Strategiskt arbete	11
Operativa uppgifter utanför chefsrollen	22
Annat	8
Summa	100

I alternativet "Annat" som utgör 8% har flera chefer svarat att de antingen utbildat sig själva eller utbildar andra.

10 % av cheferna har gjort frivilliga kommentarer till sina svar till hur de fördelar sin tid. En klar majoritet av de svaren vittnar om att arbetstiden inte räcker till och att administration tar för mycket tid:



Box 1419, 111 84 Stockholm • Besök: Malmskillnadsgatan 48  
08-613 80 00 • [info@sverigesingenjorer.se](mailto:info@sverigesingenjorer.se)  
[sverigesingenjorer.se](http://sverigesingenjorer.se)

